

Chapitre 2

Section 2.01

Plan de modernisation de la Société des loteries et des jeux de l'Ontario

Suivi du *Rapport spécial d'avril 2014*

État d'avancement du plan de modernisation en septembre 2016

La mise en oeuvre du plan de modernisation, qui devait s'étendre sur la période de six ans se terminant le 31 mars 2018, a été retardée pour de nombreuses raisons : les municipalités avaient besoin de plus de temps pour répondre aux plans d'OLG; certaines municipalités ont refusé d'approuver les nouveaux établissements de jeu ou la délocalisation des établissements existants; les processus d'approvisionnement d'OLG ont pris plus de temps que prévu; le lancement des nouvelles initiatives d'OLG a pris plus de temps que prévu; la négociation des contrats de location avec les hippodromes a connu des retards; et le gouvernement a décidé d'intégrer les courses de chevaux au plan de modernisation.

Le 23 septembre 2016, OLG a annulé la demande de propositions (DP) pour le réseau de loteries en faveur d'une approche de modernisation révisée. Selon cette approche, OLG prévoit d'accroître les revenus liés aux loteries en augmentant ses capacités en matière de technologie et d'innovation par le biais de partenariats avec le secteur privé. Le processus de sélection des exploitants du secteur privé pour les casinos de sept régions de la province était toujours en cours au 30 septembre

2016 (comme le montre la **figure 1**), et la date d'achèvement avait été repoussée à août 2018, soit près de six ans plus tard que prévu à l'origine.

Au 30 septembre 2016, OLG projetait un bénéfice net pour la province (BNP) de 11,811 milliards de dollars sur la période de six ans allant du 1^{er} avril 2012 au 31 mars 2018, soit 3,525 milliards de moins que le BNP de 15,336 milliards projeté en 2012.

En 2012, OLG a estimé que, même sans les initiatives de modernisation — autrement dit, sans rien changer — le BNP total pour la même période de six ans s'élèverait à 10,712 milliards de dollars, soit seulement environ 1,1 milliard de moins que les projections de 2016 incluant les initiatives de modernisation. Cette différence de 1,1 milliard de dollars a été ramenée à seulement 639 millions de dollars après que la province eut engagé des coûts imprévus de 461 millions de dollars durant la même période de six ans pour appuyer l'industrie des courses de chevaux.

En septembre 2016, la réalisation intégrale des avantages de la modernisation d'OLG a été reportée à l'exercice 2021-2022. Le BNP annuel additionnel attribuable à la modernisation a également été réduit à 889 millions de dollars à compter de l'exercice 2021-2022, soit quatre ans plus tard que prévu, et à seulement 70 % du bénéfice projeté à l'origine de 1,3 milliard de dollars par an à compter de 2017-2018. Le BNP annuel additionnel de 889 millions de dollars lié à la modernisation

Figure 1 : État des activités du plan de modernisation d'OLG daté de mars 2012, en septembre 2016

Source des données : OLG

| Activité et date d'achèvement prévu à l'origine | Ce qui a été fait | Ce qu'il restait à faire au 30 septembre 2016 et date d'achèvement révisée |
|---|--|---|
| Reconfigurer le nombre d'établissements de jeu et adapter les types d'activités de jeu disponibles dans chaque établissement (été 2012) | <ul style="list-style-type: none"> • Un modèle de gestion du jeu a été mis au point. • 29 zones de jeu (zones où un établissement de jeu peut exercer ses activités) ont été établies, puis réduites à 28 (24 de ces zones ont déjà des établissements de jeu). • Un nouveau règlement a remplacé par d'autres exigences le référendum public qu'une municipalité doit tenir avant d'accueillir un nouvel établissement de jeu. • Des réponses ont été reçues des municipalités en ce qui concerne les changements, les emplacements et les types d'établissements de jeu proposés par OLG. | <ul style="list-style-type: none"> • Finaliser les emplacements et redistribuer les établissements de jeu entre les zones en fonction des approbations municipales reçues <p>(La date d'achèvement n'a pas été révisée, mais elle sera postérieure à novembre 2018, qui est la date d'achèvement révisée pour l'obtention des services d'exploitants du secteur privé.)</p> |
| Obtenir les services d'exploitants du secteur privé pour les zones de jeu, lesquels seront responsables de toutes les activités de financement, de construction et d'exploitation de tous les établissements de jeu (décembre 2012) | <ul style="list-style-type: none"> • 25 des 28 zones de jeu ont été réorganisées en 7 regroupements pour l'appel d'offres de services par des exploitants du secteur privé. • 3 zones de jeu incluant 3 casinos existants dans des centres de villégiature ont ensuite été retirées du processus d'appel d'offres. • Des appels de présélection des soumissionnaires ont été lancés pour chacun des 7 regroupements, et les soumissionnaires présélectionnés pour 4 des 7 regroupements ont été informés en conséquence. • Des demandes de propositions pour 4 des 7 regroupements ont été envoyées aux exploitants du secteur privé admissibles. • Niagara a été ajouté comme 8e regroupement couvrant 2 zones de jeu. • Un contrat a été signé avec l'exploitant du secteur privé sélectionné pour le regroupement de l'Est. | <ul style="list-style-type: none"> • Aviser les soumissionnaires présélectionnés admissibles à participer au processus de demande de propositions pour 3 des 7 regroupements originaux • Solliciter et évaluer les demandes de présélection des soumissionnaires pour le regroupement de Niagara • Envoyer des demandes de propositions aux exploitants du secteur privé admissibles pour 4 regroupements (Ottawa, Ouest de la RGT, Centre et Niagara) • Attribuer des contrats aux exploitants du secteur privé pour les 7 autres regroupements et transférer l'exploitation quotidienne des établissements de jeu existants • Ouverture d'établissements de jeu nouveaux ou délocalisés par les exploitants • Déterminer la stratégie pour Caesars Windsor <p>(novembre 2018 pour l'attribution des zones de jeu à des exploitants du secteur privé)</p> |
| Mettre en oeuvre une nouvelle formule uniforme de calcul des redevances aux municipalités qui accueillent des établissements de jeu (fin 2014) | <ul style="list-style-type: none"> • De nouvelles redevances d'accueil ont été annoncées en mai 2013. • Les 22 municipalités hôtes ont signé de nouvelles conventions de redevances d'accueil avec OLG. | <ul style="list-style-type: none"> • Terminé |

| Activité et date d'achèvement prévu à l'origine | Ce qui a été fait | Ce qu'il restait à faire au 30 septembre 2016 et date d'achèvement révisée |
|--|--|--|
| Confier l'exploitation du réseau de loteries à un exploitant du secteur privé (décembre 2012) | <ul style="list-style-type: none"> • Un appel de présélection a été lancé. • Les demandes de présélection des soumissionnaires ont été évaluées. • Des demandes de propositions ont été envoyées aux exploitants admissibles du secteur privé. | <ul style="list-style-type: none"> • Le 23 septembre 2016, OLG a annulé la demande de propositions (DP) actuelle pour les loteries en faveur d'une approche révisée de modernisation. <p>(aucune date d'achèvement révisée pour la nouvelle approche de modernisation des loteries)</p> |
| Permettre aux grands détaillants multicaisnes de vendre des billets de loterie (fin 2015) | <ul style="list-style-type: none"> • Aucune mesure importante n'a été prise. | <ul style="list-style-type: none"> • Finaliser deux solutions technologiques multicaisnes avec deux grandes chaînes d'épicerie partenaires (OLG fournira des documents à l'appui) • Finaliser les contrats avec les fournisseurs de solutions technologiques; concevoir, créer, mettre en oeuvre et déployer deux solutions pour les deux chaînes d'épicerie partenaires <p>(septembre 2018 pour les deux chaînes d'épicerie partenaires)</p> |
| Mettre fin au programme des machines à sous dans les hippodromes (31 mars 2013) | <ul style="list-style-type: none"> • La fin du financement du programme a été annoncée dans le budget de mars 2012. • Le financement du programme a pris fin le 31 mars 2013. • En mai 2013, la première ministre a annoncé que les courses de chevaux seraient intégrées au plan de modernisation et qu'OLG trouverait de nouvelles sources de revenus pour l'industrie. • Un plan de transition de 400 millions de dollars sur 5 ans a été annoncé en octobre 2013. Ce montant a été porté à 500 millions de dollars en mars 2014. • En janvier 2015, le ministre des Finances a donné pour instruction à OLG de créer un nouveau secteur d'activité axé sur les activités d'intégration des courses de chevaux. • En avril 2016, OLG a créé un nouveau secteur d'activité axé sur les activités d'intégration des courses de chevaux. • Dans son budget de février 2016, le gouvernement de l'Ontario a annoncé que le programme de financement des courses de chevaux serait prolongé de deux ans et qu'il viendrait donc à expiration en mars 2021 plutôt qu'en mars 2019. | <ul style="list-style-type: none"> • Intégrer les courses de chevaux au plan de modernisation • Prolonger les ententes de financement des hippodromes de deux ans, de sorte qu'elles viendront à expiration le 31 mars 2021 plutôt que le 31 mars 2019 • Finaliser une entente de financement commercial à long terme pour l'industrie des courses de chevaux <p>(en cours sans date d'achèvement déterminée)</p> |

| Activité et date d'achèvement prévu à l'origine | Ce qui a été fait | Ce qu'il restait à faire au 30 septembre 2016 et date d'achèvement révisée |
|--|---|---|
| <p>Optimiser les établissements de jeu en allant au-delà des salles de machines à sous dans les hippodromes (avril 2012 : fermeture de 3 salles de machines à sous dans des hippodromes) (hiver 2013 : ouverture de 2 nouveaux établissements de jeu temporaires) (fin 2015 : ouverture de 10 nouveaux établissements de jeu permanents) (fin 2016 : ouverture de 2 nouveaux établissements de jeu permanents)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Trois salles de machines à sous dans les hippodromes ont fermé leurs portes en avril 2012. • Les municipalités ont été informées des délocalisations ou des nouveaux casinos proposés et les ont approuvés ou rejetés. | <ul style="list-style-type: none"> • Obtenir les services d'exploitants du secteur privé pour les zones de jeu • Les exploitants du secteur privé choisiront de nouveaux emplacements pour les établissements de jeu dans les municipalités qui ont approuvé la délocalisation d'établissements de jeu existants ou l'aménagement de nouveaux casinos • Obtenir les approbations requises d'OLG, de la CAJO, des municipalités et du ministre des Finances pour la délocalisation des établissements de jeu existants ou l'aménagement des nouveaux casinos • Implanter tous les établissements de jeu temporaires ou permanents <p>(la date d'achèvement n'a pas été révisée, mais elle sera postérieure à novembre 2018, qui est la date d'achèvement révisée pour l'obtention des services d'exploitants du secteur privé)</p> |
| <p>Offrir des jeux en ligne (fin 2011)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Une demande de propositions a été lancée. • Un contrat de 5 ans a été signé avec un exploitant du secteur privé pour la gestion des activités quotidiennes de jeu en ligne. • Les jeux en ligne a été lancés publiquement en janvier 2015. | <ul style="list-style-type: none"> • Terminé |
| <p>Revitaliser le jeu de bienfaisance en convertissant les salles de bingo participantes en centres de bingo électronique (décembre 2013)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Un contrat de 8 ans a été signé avec un fournisseur du secteur privé afin d'accélérer le développement et l'installation de produits de bingo électronique et autres. • 32 des 42 salles de bingo participantes ont été converties en centres de bingo électronique, et l'une d'elles a fermé ses portes par la suite. | <ul style="list-style-type: none"> • La conversion d'autres salles de bingo en centres de bingo électronique a été suspendue en attendant l'issue des discussions avec l'industrie. <p>(Aucune date d'achèvement n'a été fixée)</p> |
| <p>Améliorer les programmes de jeu responsable (fin 2014 : terminer l'accréditation de tous les établissements de jeu) (aucune date précise n'a été fixée pour l'intégration des ressources et outils existants aux nouveaux jeux offerts)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Les 24 établissements de jeu ont reçu l'accréditation du Conseil du jeu responsable, un organisme sans but lucratif indépendant. • Les jeux en ligne ont reçu l'accréditation Jeu responsable. | <ul style="list-style-type: none"> • Une nouvelle initiative a été ajoutée : appliquer l'expertise d'OLG en jeu responsable dans l'industrie des courses de chevaux <p>(décembre 2016 pour la prestation des conseils par OLG; aucune date de mise en oeuvre n'a été fixée)</p> |

comprend un montant projeté de 209 millions de dollars devant découler de la modernisation des loteries. Cependant, le 23 septembre 2016, l'approche initiale de modernisation des loteries a été annulée, mettant la projection de 209 millions de dollars en question jusqu'à ce que la nouvelle approche soit finalisée. En 2015-2016, OLG n'avait réalisé qu'environ 300 millions de dollars (34 %) sur l'augmentation projetée du BNP de 889 millions de dollars. Les 589 millions de dollars restants étaient censés se matérialiser au cours des six prochaines années. Comme toute autre projection financière à long terme, ces estimations se fondent sur un certain nombre d'hypothèses qui évolueront probablement au fil du temps.

Contexte

La modernisation d'OLG de 2012

En juillet 2010, le Conseil des ministres de l'Ontario a donné pour directive à OLG de travailler avec le ministère des Finances (le Ministère) afin d'accroître les revenus provinciaux nets en modernisant le jeu commercial et le jeu de bienfaisance. OLG devait notamment : élargir les jeux de bienfaisance de façon à permettre aux salles de bingo d'offrir des jeux électroniques; concevoir des jeux en ligne (y compris un processus permettant aux fournisseurs du secteur privé d'offrir des jeux en ligne, avec une surveillance adéquate); et procéder à une revue opérationnelle stratégique des établissements de jeu traditionnels ainsi qu'à un examen du réseau de distribution des loteries, puis présenter un rapport au Conseil des ministres avant la fin de 2011.

En février 2012, le Ministère a soumis un plan de modernisation d'OLG au Conseil des ministres. Il a été autorisé à travailler avec OLG afin d'accroître le bénéfice net pour la province en optimisant et en élargissant les activités de jeu traditionnelles et le réseau de distribution des loteries.

Pour les activités de jeu traditionnelles, les changements approuvés incluaient ce qui suit :

- fermer les salles de machines à sous de trois hippodromes et délocaliser six salles de machines à sous dans des hippodromes et un casino OLG;
- aménager cinq nouveaux établissements de jeu dans des collectivités insuffisamment desservies;
- résilier toutes les ententes avec les exploitants d'hippodromes;
- impartir les activités quotidiennes des établissements de jeu OLG en régime de concurrence à des exploitants du secteur privé et leur demander de financer le développement des nouvelles immobilisations et d'acheter les actifs de jeu existants d'OLG.

Pour le réseau de distribution des loteries, les changements approuvés incluaient ce qui suit :

- sélectionner un ou plusieurs exploitants du secteur privé en régime de concurrence pour qu'ils achètent les terminaux de loterie existants et distribuent les nouveaux terminaux à des détaillants;
- accroître le nombre de réseaux de distribution en introduisant les ventes multicaisses dans les grands commerces de détail.

Pour le jeu socialement responsable, les changements approuvés incluaient ce qui suit :

- continuer d'interdire les terminaux de loterie vidéo (machines à sous) dans les établissements commerciaux tels que les restaurants et les bars;
- demander à OLG d'intégrer les normes en matière de jeu responsable de la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario (CAJO) à ses contrats avec les exploitants du secteur privé.

Le plan de modernisation prévoyait les avantages suivants en matière de gains pécuniaires, d'investissements en immobilisations et d'emplois pour l'industrie du jeu de l'Ontario, lesquels devaient se matérialiser avant le 31 mars 2018 :

- un bénéfice cumulatif net additionnel de 4,6 milliards de dollars pour la province devant découler des initiatives de modernisation (entre le 1^{er} avril 2012 et le 31 mars 2018);
- un bénéfice annuel net additionnel de 1,3 milliard de dollars pour la province, qui devait commencer le 1^{er} avril 2017 et se maintenir par la suite;
- de nouveaux investissements en immobilisations du secteur privé totalisant environ 3 milliards de dollars en Ontario;
- environ 2 300 nouveaux emplois nets dans l'industrie du jeu;
- 4 000 nouveaux emplois nets dans les secteurs de l'accueil, du spectacle et du commerce de détail.

Rapport spécial de 2014

En avril 2013, le Comité permanent des comptes publics de l'Assemblée législative a adopté une motion en sept points, énoncée à la **figure 2**, demandant au vérificateur général alors en poste d'examiner différents aspects du plan de moderni-

sation de la Société des loteries et des jeux de l'Ontario (OLG), y compris l'annulation du programme des machines à sous dans les hippodromes.

Dans notre Rapport spécial d'avril 2014, nous faisons les constatations générales suivantes :

- Le plan de modernisation avait un délai excessivement ambitieux. Il incluait un nombre important de changements et d'initiatives qui devaient être menés à bien en l'espace de 18 mois afin de réaliser le bénéfice net projeté.
- Le plan de modernisation dépendait de l'approbation, par les municipalités concernées, de l'aménagement de casinos sur leur territoire, particulièrement dans la région du grand Toronto (RGT), et supposait qu'OLG obtiendrait les approbations nécessaires. Cependant, OLG devait tenir d'autres consultations avec les municipalités afin d'évaluer les considérations pratiques à prendre en compte pour que celles-ci approuvent ses plans.
- Les projections financières du plan de modernisation étaient trop optimistes. OLG avait déjà réduit de 48 % son estimation

Figure 2 : Extrait de la motion du Comité des comptes publics

Source des données : Comité permanent des comptes publics

Motion [traduction]

Si la province ou OLG a mené un processus de consultation assez vaste pour vérifier si de nouveaux casinos sont les bienvenus dans différentes collectivités de l'Ontario.

Si OLG a employé ou emploie un processus clair, uniforme et transparent pour les appels d'offres, la passation de marchés et les travaux de planification liés aux casinos nouveaux ou proposés, aux établissements de jeu, aux salles de bingo, aux jeux en ligne et au réseau de loteries partout en Ontario.

Si les formules de paiement des villes qui accueillent des casinos ou d'autres établissements de jeu sont claires, uniformes et transparentes dans toute la province et si des arrangements spéciaux, secrets ou ponctuels sont négociés avec différentes municipalités pour différentes raisons.

Si des projections des revenus provinciaux ou locaux et des évaluations de l'impact économique local des nouveaux casinos et autres établissements de jeu ont été effectuées et si elles sont claires, équitables et transparentes.

Si la province ou OLG a dûment tenu compte des impacts communautaires sur la santé mentale ou des questions de dépendance au jeu liées à la mise en oeuvre du nouveau plan de « modernisation ».

Si l'impact de l'annulation du programme des machines à sous dans les hippodromes sur l'industrie ontarienne des courses de chevaux a été mesuré et si certaines collectivités ont été touchées de façon disproportionnée par rapport à d'autres et si la décision du gouvernement libéral de mettre fin au programme sera compensée par des modifications au nouveau plan de modernisation.

Si la province ou OLG a dûment consulté différentes industries, entreprises et municipalités touchées par l'annulation du programme des machines à sous dans les hippodromes, et si la province ou OLG a évalué l'impact économique sur les industries, entreprises et municipalités en question et pris les résultats de cette évaluation en compte dans sa ou ses décisions.

des revenus sur six ans, qui était passée de 4,6 milliards de dollars en mars 2012 à 2,4 milliards de dollars en mars 2014.

- Les processus d'approvisionnement suivis au moment de la publication de notre rapport étaient justes, ouverts et transparents.
- Les projections du plan de modernisation relatives aux emplois et aux investissements en immobilisations du secteur privé étaient exagérées. En mars 2014, le plan de modernisation était censé créer beaucoup moins d'emplois et entraîner des investissements en immobilisations du secteur privé beaucoup moins élevés que prévu.
- L'annulation du programme des machines à sous dans les hippodromes était envisagée dans le plan de modernisation, mais a pris l'industrie des courses de chevaux par surprise. Nous avons appris que le gouvernement disposait de données suffisantes pour savoir que, si le programme n'était pas financé, il pourrait ramener le nombre d'hippodromes de 17 à seulement 6.
- Certains intervenants avaient été disproportionnellement affectés par l'annulation du programme des machines à sous dans les hippodromes. Trois municipalités ont perdu les salles de machines à sous OLG dans leurs hippodromes.
- Les droits d'hébergement municipaux révisés étaient uniformes d'une municipalité à l'autre, et il n'y avait pas d'ententes isolées secrètes (des droits distincts étaient en place pour les groupes des Premières Nations). Nous avons conclu que les droits d'hébergement municipaux établis étaient clairs et uniformes, et qu'aucune municipalité n'était favorisée aux dépens d'une autre.
- La province et OLG avaient pris des mesures pour prévenir et atténuer les problèmes de jeu compulsif avant la modernisation, et elles continuaient de le faire au moment de la publication de notre Rapport spécial. Le plan de modernisation d'OLG incluait des

engagements à continuer de promouvoir les initiatives de jeu responsable.

Dans notre Rapport spécial d'avril 2014, nous nous étions engagés à publier une mise à jour dès que tous les achats associés au plan de modernisation seraient terminés. Au moment de la publication du Rapport spécial, OLG était censée terminer tous les achats liés à la modernisation avant mars 2015. Au 30 septembre 2016, le délai d'approvisionnement avait été repoussé à août 2018, et nous prévoyons de publier une autre mise à jour à ce moment-là. Entre-temps, nous présentons une mise à jour du Rapport spécial après deux ans.

Détails de la mise à jour

Consultations avec les municipalités au sujet des casinos

Un objectif clé du plan de modernisation était de rendre l'industrie du jeu plus « axée sur la clientèle », c'est-à-dire de rendre les établissements de jeu plus accessibles en les aménageant dans des zones urbaines plus peuplées. Cet objectif est devenu le principal facteur pris en compte pour déterminer l'emplacement des nouveaux casinos. Dans son plan de modernisation de 2012, OLG proposait d'aménager cinq nouveaux établissements et de déménager six salles de machines à sous dans des hippodromes et un casino, surtout situés en banlieue, dans des zones urbaines plus densément peuplées. Plus de 20 % du 1,3 milliard de dollars en nouveaux bénéfices nets pour la province qu'OLG projetait dans le plan de modernisation dépendaient de la réalisation de ces plans d'aménagement ou de délocalisation des établissements de jeu. L'emplacement des établissements de jeu devait d'abord être approuvé par les conseils municipaux, mais, lors de notre audit de 2014, nous avons constaté que ni OLG ni les ministères concernés n'avaient contacté ou consulté les municipalités à

ce sujet. Les communications antérieures avec les municipalités se limitaient à des discussions informelles entre des cadres d'OLG et certains dirigeants municipaux.

Après la diffusion publique du plan de modernisation en mars 2012, OLG a avisé les municipalités que de nouveaux établissements de jeu pourraient être aménagés sur leur territoire. En juin 2012, OLG a invité toutes les municipalités touchées à assister à des séances d'information régionales sur le plan de modernisation, les zones de jeu de la région et le rôle des municipalités dans l'aménagement des nouveaux établissements de jeu. Sur demande, des représentants d'OLG ont également comparu devant des conseils municipaux et ont participé à des séances d'information publiques organisées par les municipalités afin d'y présenter des renseignements détaillés, dont les répercussions économiques prévues ainsi que les étapes et les délais du processus d'approvisionnement. Depuis 2012, OLG assiste à des réunions annuelles avec toutes les municipalités hôtes et avec celles qui pourraient le devenir.

Au moment de notre audit de 2014, la plupart des grandes municipalités, y compris celles de la région du grand Toronto, Ottawa, Hamilton, Kitchener et Waterloo, avaient rejeté les propositions d'OLG relatives à l'aménagement de casinos dans des zones urbaines plus peuplées. Ce refus a considérablement réduit les revenus projetés dans le plan de modernisation.

En juillet 2015, le conseil municipal de Toronto a adopté une résolution selon laquelle il appuierait l'expansion des installations de jeu à l'hippodrome Woodbine seulement si OLG et l'exploitant du secteur privé (qui n'a pas encore été sélectionné) satisfaisaient à certaines conditions touchant la planification, les aspects économiques et sociaux, la santé et le travail. L'OLG devait intégrer les conditions de la Ville au processus d'approvisionnement en cours pour le regroupement de zones de jeu de la RGT. L'exploitant du secteur privé pour ce regroupement est censé être sélectionné avant novembre 2017. Le directeur municipal présentera alors au conseil un rapport indiquant dans quelle

mesure l'exploitant a rempli ou s'est engagé à remplir les conditions de la Ville, et le conseil municipal déterminera s'il y a lieu de confirmer ou de retirer son soutien conditionnel de l'expansion des installations de jeu de l'hippodrome Woodbine.

En s'appuyant sur ce soutien municipal conditionnel, OLG a conclu des contrats de location à long terme avec Woodbine Entertainment Group (WEG) pour l'hippodrome Woodbine pour que l'exploitant du secteur privé sélectionné puisse aménager un nombre prédéterminé d'acres appartenant à WEG à des fins de jeu et autres. Maintenant que l'expansion de l'hippodrome Woodbine a reçu l'approbation conditionnelle du conseil municipal, OLG s'attend à recevoir des offres beaucoup plus intéressantes des grands exploitants de casinos du secteur privé pour le regroupement de zones de jeu de la RGT. OLG s'attendait initialement à ce qu'un nouveau casino dans la RGT rapporte un BNP de 348 millions de dollars d'ici 2018. L'expansion de l'hippodrome Woodbine devrait avoir un impact beaucoup plus faible sur le BNP. Les projections du BNP lié à l'expansion de l'hippodrome Woodbine sont présentées à la **figure 6**.

Processus d'appel d'offres, de négociation de contrats et de planification

OLG suit encore le processus d'approvisionnement en trois étapes que son conseil d'administration a approuvé en avril 2012 :

- **Étape 1** : Diffuser des demandes d'information publiques pour permettre à OLG de recueillir des données auprès des exploitants du secteur privé concernant les moyens d'améliorer les loteries et les jeux avec leur participation, ainsi que les risques potentiels liés au projet et à l'approvisionnement.
- **Étape 2** : Lancer des appels de présélection publics pour permettre à OLG de déterminer les capacités des répondants potentiels ainsi que leur conformité à ses exigences.
- **Étape 3** : Envoyer des demandes de propositions (DP) aux exploitants présélectionnés du secteur privé pour qu'ils puissent présenter des offres officielles relatives à l'exploitation

d'aspects particuliers des jeux et des loteries. OLG doit évaluer les offres par rapport à un certain nombre de critères.

Les délais d'OLG pour l'approvisionnement et le lancement des initiatives de modernisation sont examinés dans les sous-sections qui suivent.

Délais pour l'approvisionnement et le lancement des initiatives de modernisation

Établissements de jeu traditionnels

En 2012, OLG prévoyait de sélectionner des exploitants du secteur privé pour les 29 zones de jeu définies dans le plan de modernisation, et d'assurer le placement stratégique d'un établissement de jeu existant ou nouveau par zone afin de maximiser les revenus de jeu. La même année, les zones de jeu ont été réorganisées en sept regroupements (un huitième regroupement, Niagara Falls, a été ajouté en avril 2016). La transition à des exploitants du secteur privé, ce qui englobe la diffusion d'une demande d'information et l'analyse des résultats, le lancement des appels de présélection, l'envoi des DP et l'attribution des contrats, était censée se terminer avant juillet 2013. En mars 2014, OLG a repoussé la date d'achèvement projetée à juin 2015. Au 30 septembre 2016, OLG avait repoussé le délai d'approvisionnement des établissements de jeu traditionnels de quatre ans, soit de juin 2015

à juin 2019. Le délai d'approvisionnement a été repoussé à juin 2019 pour le regroupement de Niagara Falls et à août 2018 pour les sept autres regroupements.

Au 30 septembre 2016, OLG avait conclu une entente avec un exploitant du secteur privé pour seulement un des huit regroupements de zones de jeu. Comme le montre la **figure 3**, des DP avaient été envoyées aux exploitants présélectionnés du secteur privé pour trois autres regroupements, soit ceux du Nord (novembre 2015), du Sud-Ouest (novembre 2015) et de la RGT (février 2016). En ce qui concerne les quatre autres regroupements, les DP seront envoyées en octobre 2016 pour ceux de l'Ouest de la RGT et d'Ottawa, en mars 2017 pour celui du Centre et en avril 2017 pour celui de Niagara.

Approvisionnement pour le regroupement de l'Est

En septembre 2015, OLG a sélectionné l'Ontario Gaming East Limited Partnership (OGELP) comme exploitant du secteur privé pour le regroupement de l'Est. En janvier 2016, OLG et l'OGELP ont conclu une entente d'exploitation de casinos et de prestation de services de 20 ans selon laquelle l'OGELP reçoit des frais de service annuels fixes et peut toucher des frais plus élevés s'il dépasse des seuils prédéterminés de revenu. Notre examen et les rapports du surveillant de l'équité d'OLG indiquent que

Figure 3 : Regroupements de zones de jeu d'OLG – délais d'approvisionnement au 30 septembre 2016

Source des données : OLG

| | Demandes de présélection | | Demandes de propositions | | Entente contractuelle |
|-----------------|--------------------------|-------------|--------------------------|------------|-----------------------|
| | Diffusion | Clôture | Diffusion | Sélection | |
| Est | 30 nov. 12 | 7 mars 13 | 25 avr. 14 | 8 sept. 15 | 11 janv. 16 |
| Nord | 30 nov. 12 | 14 mars 13 | 23 nov. 15 | déc. 2016 | juillet 2017 |
| Sud-Ouest | 30 mai 13 | 8 août 13 | 23 nov. 15 | déc. 2016 | juillet 2017 |
| RGT | 12 déc. 13 | 10 sept. 15 | 11 févr. 16 | sept. 2017 | janv. 2018 |
| Ottawa | 2 juin 16 | 4 août 16 | nov. 2016 | mai 2017 | nov. 2017 |
| Ouest de la RGT | 12 déc. 13 | 13 mars 14 | oct. 2016 | oct. 2017 | févr. 2018 |
| Centre | 12 déc. 13 | 13 mars 14 | janv. 2017 | févr. 2018 | sept. 2018 |
| Niagara | oct. 2016 | janv. 2017 | mars 2017 | nov. 2018 | juin 2019 |

Note : Les dates des événements antérieurs à septembre 2016 sont en gras.

le processus d'approvisionnement du regroupement de l'Est était conforme aux critères approuvés.

Le 26 janvier 2016, le conseil municipal de Belleville a approuvé les plans d'aménagement de l'OGELP. La construction du nouveau casino de Belleville a commencé en avril 2016 et devrait prendre fin en décembre 2016.

Ajout du regroupement de Niagara au plan de modernisation en avril 2016

Le 1^{er} avril 2016, OLG a annoncé qu'elle comptait ajouter les deux casinos de Niagara, Fallsview Casino Resort et Casino Niagara, au processus d'approvisionnement de son plan de modernisation. OLG avait décidé qu'aucun nouvel exploitant du secteur privé ne serait pressenti pour trois casinos dans des complexes de villégiature dans les régions de Windsor et de Niagara Falls, car l'annulation d'ententes à long terme avec les exploitants actuels du secteur privé serait coûteuse.

Au début de 2016, l'analyse coûts-avantages interne, par OLG, de l'entente concernant le casino de Niagara Falls a indiqué que la résiliation de cette entente ferait augmenter les bénéfices d'OLG sur la durée prévue de 20 ans d'un nouveau contrat de services. Le 30 mars 2016, OLG a exercé son option de ne pas prolonger la durée de l'entente pour les deux casinos de Niagara Falls, qui vient à expiration le 10 juin 2019. Aux termes de l'entente en vigueur, des frais de non-renouvellement d'environ 170 millions de dollars doivent être versés à l'ancien exploitant du secteur privé, la Falls Management Company. La DP pour le regroupement de Niagara doit être lancée en mars 2017. Les frais de non-renouvellement ne pourront pas être recouverts auprès de la Falls Management Company, quelles que soient les circonstances. La décision d'intégrer ou non le casino dans un complexe de villégiature de Windsor au plan de modernisation sera prise à une date ultérieure.

Centres de bingo électronique

En mars 2012, OLG prévoyait de transformer des salles de bingo en centres de bingo électronique

qui permettraient aux clients de jouer au bingo, d'acheter des billets à fenêtres et de participer à des tombolas, à des jeux de loterie et à d'autres jeux, électroniquement et sur papier. Aux termes des ententes qu'OLG a signées avec les salles de bingo participantes, l'exploitant de la salle devait être responsable du coût des activités sur les lieux, y compris la dotation, les améliorations immobilières, l'ameublement et les services publics, et exercer ses activités conformément aux politiques et procédures d'OLG. Pour sa part, OLG assurerait la surveillance des produits et des activités de jeu. Les revenus nets devaient être partagés comme suit : 25 % à OLG, qui prévoyait de fonctionner au seuil de rentabilité; 25 % aux organismes de bienfaisance détenant le permis d'exploitation de la salle de bingo; 3 % à la municipalité hôte qui a délivré le permis; et 47 % à l'exploitant du centre de bingo électronique.

Les salles de bingo et les organismes de bienfaisance titulaires des permis délivrés par les municipalités pouvaient choisir de participer ou non. En mars 2014, 42 exploitants avaient exprimé leur désir de convertir leurs salles en centres de bingo électronique. Cependant, OLG avait approuvé un financement uniquement pour la conversion de 37 salles précises, dont 32 avaient des exploitants qui s'étaient engagés à les convertir. En octobre 2015, OLG avait converti les 32 salles en centres de bingo électronique, mais seulement 31 centres étaient encore en activité, car l'un d'eux a fermé ses portes en août 2015. OLG a mis d'autres conversions en attente vers la fin de 2015 après avoir perdu 37 millions de dollars en 2014-2015, surtout parce que les revenus des centres de bingo électronique étaient plus faibles et les paiements aux gagnants, plus élevés que prévu. En septembre 2016, OLG et d'autres intervenants participaient à des discussions susceptibles de réduire les pertes financières d'OLG. La conversion d'autres centres de jeux de bienfaisance a été suspendue en attendant les résultats des discussions avec l'industrie.

Jeux en ligne

Le site de jeux en ligne d'OLG, PlayOLG, a été lancé le 8 janvier 2015. PlayOLG permet aux joueurs de l'Ontario d'acheter des billets de loterie et de participer à des jeux de casino populaires, comme les machines à sous, le blackjack et la roulette, en ligne. En 2015-2016, les jeux en ligne d'OLG ont généré des bénéfices de 15 millions de dollars. OLG prévoit également de lancer une application de casino mobile d'ici mars 2017. En septembre 2016, la CAJO testait les jeux de casino mobiles en vue de leur certification. OLG a dit qu'elle s'attendait à ce que l'application de casino mobile soit certifiée par la CAJO et approuvée par le ministère des Finances au début de 2017.

Réseau de loteries

En mars 2012, OLG prévoyait de sélectionner un fournisseur de services du secteur privé pour son réseau de loteries en décembre 2012 et de lui transférer ses activités en juillet 2013. Le modèle de gestion de loterie, où les fournisseurs de services du secteur privé exploitent le réseau de loteries, tandis que le gouvernement conserve les responsabilités en matière de conduite et de gestion, a ajouté à la complexité de la transaction et a entraîné des retards. Ce modèle n'a été mis en oeuvre nulle part ailleurs en Amérique du Nord. En septembre 2014, une DP pour le réseau de loteries a été envoyée aux exploitants présélectionnés du secteur privé qui avaient déjà exploité des loteries dans d'autres pays.

Dans leurs réponses à la DP, les exploitants présélectionnés du secteur privé ont indiqué à OLG qu'ils ne pouvaient pas garantir le niveau de croissance requis dans la DP. Le 23 septembre 2016, OLG a annulé le processus de DP pour le réseau de loteries en faveur d'une approche révisée de modernisation. Selon cette approche, OLG continuerait d'exploiter les loteries, tandis que des partenaires du secteur privé fourniraient des innovations technologiques permettant d'accroître les revenus provinciaux. Au 30 septembre 2016, OLG croyait que, malgré l'annulation du processus de DP, il restait un

potentiel inexploité de revenus sur le marché et que la nouvelle approche de modernisation des loteries ferait augmenter les revenus pour la province.

Recours à un surveillant de l'équité et à un conseiller en équité

Lorsque le Conseil des ministres a accordé son approbation en février 2012, il a donné pour directive à OLG d'engager un surveillant de l'équité du processus de sélection d'exploitants du secteur privé pour les établissements de jeu traditionnels et le réseau de loteries. En juillet 2013, OLG a lancé une demande de services pour un surveillant de l'équité du processus d'approvisionnement lié à la modernisation. Un contrat de trois ans a été conclu en décembre 2013, la rémunération du surveillant ne devant pas dépasser 1 million de dollars sur trois ans. Le contrat du surveillant de l'équité actuel d'OLG vient à expiration le 5 décembre 2016. Au 30 septembre 2016, OLG était à finaliser un nouveau contrat avec le surveillant de l'équité actuel pour un mandat de deux ans et demi, sans option de renouvellement.

À la demande du président de son conseil d'administration, OLG a également engagé un conseiller en équité en mai 2012. Le conseiller, qui relève directement du conseil d'administration d'OLG, devait surveiller la mise en oeuvre du plan de modernisation afin d'en assurer l'équité et la transparence et de régler les conflits d'intérêts. Le 10 octobre 2014, le conseiller en équité d'OLG a présenté une lettre indiquant que, selon l'information examinée :

- il n'y avait aucun conflit d'intérêts d'importance affectant la modernisation;
- les procédures mises en place par OLG pour repérer les conflits d'intérêts avaient atteint leur but.

Droits d'hébergement des établissements de jeu

L'entente de contribution municipale (ECM) qu'OLG a signée avec chacune des 23 municipalités hôtes demeure claire, cohérente et transparente. Le 25 janvier 2016, Belleville est devenue la dernière municipalité hôte à approuver l'ECM. Toutes les municipalités hôtes reçoivent une rémunération fondée sur la même formule :

- 5,25 % de la première tranche de 65 millions de dollars en revenus provenant des machines à sous;
- 3,0 % de la tranche suivante de 135 millions de dollars en revenus provenant des machines à sous;
- 2,5 % de la tranche suivante de 300 millions de dollars en revenus provenant des machines à sous;
- 0,5 % des revenus provenant des machines à sous qui dépassent 500 millions de dollars;
- 4,0 % des revenus provenant des jeux de table.

Les collectivités des Premières Nations ont conclu des ententes distinctes que le plan de modernisation n'a pas modifiées. En septembre 2016, OLG a négocié une nouvelle entente hôte avec la Première Nation des Mississaugas de Scugog Island qui est conforme à l'ECM standard en place dans les autres municipalités hôtes.

Revenus projetés et évaluations de l'impact économique du plan de modernisation

Projection : 4,624 milliards de dollars en bénéfice cumulatif net pour la province sur six ans

En mars 2012, OLG a déclaré publiquement que le plan de modernisation générerait 4,624 milliards de dollars de plus en bénéfice net pour la province (BNP) sur une période de transformation de six ans s'étendant du 1^{er} avril 2012 au 31 mars 2018. Comme le montre la **figure 4**, ce montant de

4,624 milliards de dollars s'ajoutait au BNP d'environ 10,712 milliards de dollars qu'OLG prévoyait de réaliser de toute façon, sans plan de modernisation. OLG s'attendait à dégager des bénéfices d'environ 3 milliards de dollars par an à compter de l'exercice 2017-2018 (pour l'exercice se terminant le 31 mars 2018, cela correspondrait à 1,7 milliard de dollars par an déjà générés hors de la modernisation plus 1,3 milliard de dollars attribuables à la modernisation).

Comme le montre la **figure 4**, le BNP additionnel censé découler de la modernisation sur la période de six ans pourrait être surestimé, car le BNP total pour la période s'élève à seulement 1,1 milliard de dollars de plus que le BNP prévu pour la période sans modernisation en mars 2012. La différence est attribuable aux projections réduites d'OLG pour le BNP de base sans modernisation de 408 millions de dollars. En septembre 2016, la réalisation intégrale des avantages de la modernisation d'OLG a été reportée à l'exercice 2021-2022.

Par ailleurs, après prise en compte des 461 millions de dollars de financement imprévu de transition et de soutien à l'industrie des courses de chevaux après l'annulation du programme des machines à sous dans les hippodromes, le BNP additionnel pour la province a été ramené à seulement 639 millions de dollars (14 % de la cible originale de 4,6 milliards de dollars) pour la période de six ans se terminant le 31 mars 2018.

Mise à jour de la projection du BNP en septembre 2016

En mars 2014, OLG avait réduit à 2,4 milliards de dollars les projections initiales du BNP sur la période de six ans (du 1^{er} avril 2012 au 31 mars 2018). En septembre 2016, la projection pour cette période avait été ramenée à 1,5 milliard de dollars en BNP (voir la **figure 5**), soit plus de 65 % de moins que la projection originale de 4,6 milliards de dollars. Les principaux facteurs expliquant les réductions additionnelles de 895 millions

Figure 4 : Ventilation effectuée par OLG en 2012 du bénéfice net pour la province (BNP) additionnel de 4 624 millions de dollars qui serait généré sur les six ans du plan de modernisation, exercices se terminant le 31 mars, et mise à jour des projections en septembre 2016 (en millions de dollars)

Source des données : OLG

| | Bénéfice net additionnel pour la province projeté en mars 2012 | | | | | BNP total projeté en août 2016 pour la période de six ans | Variation du BNP projeté | |
|---|--|--------------|--------------|--------------|--------------|---|--------------------------|----------------|
| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | | | 2018 |
| BNP prévu sans les initiatives du plan de modernisation | 1 776 | 1 853 | 1 869 | 1 738 | 1 738 | 1 738 | 10 304 | (408) |
| BNP additionnel généré par les initiatives du plan de modernisation | | | | | | | | |
| Exploitation des casinos et des salles de machines à sous et annulation du programme des machines à sous dans les hippodromes | – | 347 | 431 | 547 | 659 | 731 | 2 715 | (1 618) |
| Loteries | – | 45 | 83 | 129 | 182 | 192 | 631 | (631) |
| Plans opérationnels existants, y compris les jeux en ligne et les jeux de bienfaisance | – | 165 | 237 | 247 | 247 | 247 | 1 143 | (886) |
| Gains d'efficacité et économies internes (nets des coûts de transition) | 1 | (206) | 59 | 82 | 106 | 93 | 135 | 18 |
| BNP additionnel total découlant des initiatives du plan de modernisation | 1 | 351 | 810 | 1 005 | 1 194 | 1 263 | 4 624 | (3 117) |
| BNP total prévu | 1 777 | 2 204 | 2 679 | 2 743 | 2 932 | 3 001 | 15 336 | (3 525) |

* On s'attend à ce que le BNP augmente de seulement 1,1 milliard de dollars sur la période de six ans. Il passerait ainsi des 10,712 milliards de dollars prévus sans les initiatives de modernisation en mars 2012 à 11,811 milliards de dollars.

Figure 5 : Révisions, par OLG, du BNP additionnel projeté qui découlerait des initiatives du plan de modernisation (en millions de dollars)

Source des données : OLG

| | |
|---|--------------|
| Projection, en mars 2012, du BNP additionnel devant découler des initiatives du plan de modernisation sur six ans | 4 624 |
| <p>Mise à jour de mars 2013</p> <p><i>Moins :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> l'impact des retards la réduction du bénéfice prévu des futures activités de jeu après révision des prévisions concernant les honoraires des exploitants du secteur privé et la croissance des revenus du jeu | (540) |
| <p>Mise à jour de septembre 2013</p> <p><i>Moins :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> les prévisions révisées du rendement du capital investi par les exploitants du secteur privé et de la marge bénéficiaire le manque à gagner découlant du fait que différentes salles de machines à sous dans des hippodromes n'ont pas été délocalisées en centre-ville des paiements plus élevés que prévu aux municipalités en conséquence des nouvelles ententes relatives aux redevances d'accueil l'impact des retards dans la mise en oeuvre des jeux en ligne l'impact des retards dans l'obtention des services d'exploitants du secteur privé pour les zones de jeu et les loteries <p><i>Plus:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> des économies de 117 millions de dollars par suite de la décision d'annuler la résiliation prévue du contrat existant avec un exploitant de casino dans un centre de villégiature un rajustement à la hausse de 201 millions de dollars par suite de la révision des prévisions (à la baisse pour les coûts et à la hausse pour les revenus des loteries) | (520) |
| <p>Mise à jour de décembre 2013</p> <p><i>Moins :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> le manque à gagner découlant de l'absence de casino dans la RGT la réduction des bénéfices générés par les activités existantes de loterie et de jeu l'impact d'autres retards dans la mise en oeuvre des jeux en ligne l'impact d'autres retards dans l'obtention des services d'exploitants du secteur privé pour les zones de jeu et les loteries | (478) |
| <p>Mise à jour de février 2014</p> <p><i>Moins :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> la réduction des bénéfices générés par les activités existantes de loterie et de jeu et les coûts additionnels associés au bingo électronique la réduction des bénéfices découlant de la modernisation du réseau de loteries | (684) |
| BNP additionnel projeté révisé découlant des initiatives du plan de modernisation – février 2014 | 2 402 |
| <p>Mise à jour de septembre 2016</p> <p><i>Moins :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> l'impact d'autres retards dans l'obtention des services d'un exploitant du secteur privé pour les regroupements de zones de jeu et le réseau de loteries la réduction des bénéfices générés par les jeux en ligne la révision des bénéfices prévus en fonction de l'expérience en approvisionnement du regroupement de zones de jeu de l'Est | (895) |
| BNP additionnel projeté révisé découlant des initiatives du plan de modernisation – septembre 2016 | 1 507 |
| Écart entre les projections de mars 2012 et celles de septembre 2016 | 3 117 |

de dollars sur les deux dernières années sont les suivants :

- Le processus d'approvisionnement des regroupements de zones de jeu et du réseau de loteries a été retardé de plus de trois ans.
- Les revenus et le BNP réels provenant des jeux en ligne étaient beaucoup plus faibles que prévu à l'origine, et le BNP annuel projeté est passé de 100 à 25 millions de dollars. Les projections financières effectuées par OLG en 2012 pour les jeux en ligne étaient trop optimistes et sous-estimaient l'influence du marché gris (jeux illégaux en ligne) sur les joueurs de l'Ontario.
- Les projections du BNP pour les autres regroupements de zones de jeu ont été rajustées en fonction des résultats du processus d'approvisionnement et des négociations contractuelles pour le regroupement de l'Est.

Bénéfice net annuel à long terme pour la province qui est lié à la modernisation

En septembre 2016, OLG s'attendait à ce que tous les avantages de la modernisation soient réalisés en 2021-2022, soit quatre ans plus tard que prévu en mars 2012. Comme le montre la **figure 6**, selon

les nouvelles projections d'OLG, la modernisation générerait un BNP additionnel de 889 millions de dollars par an à compter de 2021-2022, soit 30 % de moins que les 1 263 millions de dollars projetés en mars 2012. Les 889 millions de dollars en avantages annuels de la modernisation ne tiennent pas compte du financement annuel de 100 millions de dollars que la province verse à l'industrie des courses de chevaux en conséquence de l'annulation du programme des machines à sous dans les hippodromes.

OLG reconnaît que la modernisation n'est pas encore pleinement mise en oeuvre et qu'il reste un risque associé aux projections actuelles, car le processus d'approvisionnement n'est terminé que pour un des huit regroupements de zones de jeu. Le 23 septembre 2016, OLG a annulé le modèle d'approvisionnement pour la privatisation du réseau de loteries en faveur d'une nouvelle approche de modernisation fondée sur les partenariats entre OLG et le secteur privé. Au 30 septembre 2016, OLG croyait encore qu'elle pouvait réaliser 209 millions de dollars en BNP additionnel, mais elle n'avait pas encore finalisé la nouvelle approche de modernisation des loteries qui aiderait à générer le BNP additionnel.

Les 25 millions de dollars par an en BNP projeté pour les jeux en ligne pourraient être surestimés.

Figure 6 : Comparaison du bénéfice net pour la province (BNP) annuel à long terme lié à la modernisation, mars 2012 contre septembre 2016 (en millions de dollars)

Source des données : OLG

| Initiatives de modernisation | BNP final lié à la modernisation devant être réalisé en 2017-2018 (en mars 2012) | BNP final lié à la modernisation devant être réalisé en 2021-2022 (en septembre 2016) | Écart |
|---|--|---|--------------|
| Exploitation des casinos et des salles de machines à sous et annulation du programme des machines à sous dans les hippodromes | 731 | 508 | (223) |
| Loteries* | 192 | 209 | 17 |
| Jeux en ligne | 100 | 25 | (75) |
| Activités existantes, gains d'efficacité et économies internes (nets des coûts de transition) | 240 | 147 | (93) |
| Total | 1 263 | 889 | (374) |

* Le BNP projeté de 209 millions de dollars devant provenir des loteries se fondait sur le modèle d'approvisionnement qui a été annulé. OLG croit encore qu'un BNP additionnel de 209 millions de dollars est possible, mais elle n'a pas finalisé la nouvelle approche de modernisation des loteries qui aiderait à réaliser le BNP additionnel.

Au 30 septembre 2016, les revenus des jeux en ligne semblaient s'être stabilisés et sont censés passer de 49 millions de dollars (15 millions de dollars en BNP) en 2015-2016 à 53 millions de dollars (15 millions de dollars en BNP) en 2016-2017. OLG s'attendait à ce que les revenus atteignent 70 millions de dollars d'ici l'exercice 2019-2020 (croissance projetée de 24 % sur trois ans) grâce aux nouveaux jeux, à la croissance naturelle et à une application de casino mobile. Nous mettons en doute ces projections de croissance optimistes étant donné la stabilisation des jeux en ligne.

Selon les projections du plan de modernisation, les initiatives de bingo électronique devraient rapporter 475 millions de dollars sur huit ans aux organismes de bienfaisance

Dans notre Rapport spécial de 2014, nous expliquons que, selon les tendances du marché, OLG aurait du mal à générer 475 millions de dollars en bénéfices pour les organismes de bienfaisance de l'Ontario sur la période de huit ans allant du 1^{er} avril 2012 au 31 mars 2020. OLG a reconnu que les projections initiales des revenus devant être générés par les initiatives de bingo électronique avaient été surestimées pour les raisons suivantes :

- La conversion des salles de bingo a pris plus de temps que prévu, et les projections du BNP se fondaient sur des paiements plus faibles aux clients, qui ne se sont pas matérialisés.
- Les distributeurs de billets à fenêtres n'ont pas généré les revenus projetés de 200 \$ par unité par jour dès le début. Il a fallu plus de trois ans avant que les distributeurs génèrent des revenus de 190 \$ par unité par jour.
- Les projections originales des revenus se fondaient sur les données de 2009 des salles de bingo qui utilisaient des cartes sur papier. Comme les revenus de ces salles ont continué de baisser, les revenus projetés étaient probablement surestimés.

En février 2016, les organismes de bienfaisance de l'Ontario ont reçu 71 millions de dollars de plus des centres de jeux de bienfaisance, tandis qu'OLG a subi des pertes sensiblement plus élevées durant la même période. OLG prévoit maintenant que les organismes de bienfaisance recevront 119 millions de dollars additionnels sur les quatre prochaines années, pour un total d'environ 190 millions de dollars sur huit ans, soit 60 % de moins que les 475 millions de dollars projetés en mars 2012.

Selon les projections du plan de modernisation, le secteur privé devrait faire des investissements en immobilisations de 3 milliards de dollars dans l'industrie du jeu d'ici l'exercice se terminant le 31 mars 2018

Dans son plan de modernisation de mars 2012, OLG prévoyait que le secteur privé ferait des investissements en immobilisations additionnelles de 3 milliards de dollars en Ontario d'ici le 31 mars 2018. En avril 2014, par suite des résolutions adoptées par différents conseils municipaux et de la décision d'OLG de ne pas vendre les trois casinos dans des complexes de villégiature de Windsor et Niagara Falls, les projections originales des investissements en immobilisations du secteur privé sont passées de 3 milliards à 938 millions de dollars, dont 71 % devaient découler de la vente des actifs d'OLG et revenir au gouvernement de l'Ontario.

En septembre 2016, OLG estimait que la modernisation amènerait le secteur privé à faire des investissements en immobilisations d'environ 1,5 milliard de dollars dans l'industrie du jeu, ce qui représente une hausse de 562 millions de dollars (ou 60 %) par rapport aux projections d'avril 2014. La plus grande partie de cette hausse était attribuée à l'expansion prévue des activités de jeu et autres à l'hippodrome Woodbine. Les investissements estimatifs de 1,5 milliard de dollars comprennent 1 milliard de dollars (par rapport aux 272 millions de dollars projetés en avril 2014) en nouveaux investissements en immobilisations et 500 millions de dollars (par rapport aux 666 millions de dollars projetés en avril 2014) pour l'achat des actifs existants.

Les projections englobent 100 millions de dollars que l'exploitant du regroupement de l'Est est censé investir dans les immobilisations. Elles n'incluent pas la modernisation récemment annoncée des casinos de Niagara Falls.

Selon les prévisions économiques du plan de modernisation, 2 300 nouveaux emplois nets devraient être créés dans le secteur des loteries et du jeu d'ici 31 mars 2018

En mars 2012, OLG a projeté publiquement que le transfert du réseau de loteries et des établissements de jeu à des exploitants du secteur privé allait faire augmenter le nombre d'emplois équivalents temps plein nets dans le secteur des loteries et des jeux de 2 300 par rapport à 2011. OLG n'a toutefois pas révélé au public que 3 300 emplois seraient créés si un casino était aménagé dans la RGT, tandis que 1 000 emplois seraient perdus dans le reste de la province. Au 31 mars 2014, OLG n'avait pas mis à jour ses projections de mars 2012, malgré les modifications apportées au plan de modernisation, particulièrement l'annulation d'un casino dans la RGT.

Au 30 septembre 2016, OLG estimait qu'une fois le plan de modernisation pleinement mis en oeuvre en 2021-2022, il y aurait environ 1 700 emplois additionnels dans l'industrie du jeu. Comme le montre la **figure 7**, la hausse prévue se fonde principalement sur l'expansion potentielle des activités de jeu à l'hippodrome Woodbine et sur l'ouverture de nouveaux établissements dans le regroupement de l'Est.

En mars 2012, OLG a estimé que le plan de modernisation entraînerait également la création de 4 000 nouveaux emplois dans des hôtels, des restaurants, des centres de divertissement et des magasins de détail dans les collectivités hébergeant les nouveaux établissements de jeu. Au 30 septembre 2016, OLG avait retiré ces estimations et précisé que la création d'emplois dans le secteur des services dépendrait des plans des exploitants du secteur privé concernant les équipements non liés au jeu dans chaque regroupement. OLG prévoit que les

emplois créés dans le secteur des services par suite de l'élargissement des installations de jeu à l'hippodrome Woodbine seraient concentrés à Toronto.

Questions liées à la santé mentale et aux problèmes de dépendance

Le gouvernement de l'Ontario consacre 2 % des revenus annuels provenant des machines à sous des casinos OLG et des hippodromes à la prévention des problèmes de jeu compulsif et à l'aide aux personnes qui ont ces problèmes. En 2015-2016, le gouvernement a affecté 52 millions de dollars à des initiatives de prévention et d'atténuation des problèmes de jeu compulsif. Sur ce montant, OLG a dépensé environ 16 millions de dollars pour ses propres initiatives de jeu responsable, et les 36 millions de dollars restants sont allés au ministère de la Santé et des Soins de longue durée pour la prévention et le traitement des problèmes de jeu compulsif et la recherche dans ce domaine.

Figure 7 : Ventilation des gains et des pertes d'emplois par initiative de modernisation clé au 31 août 2016

Source des données : OLG

| Source ou emplacement | Gains/(pertes) d'emplois nets en mars 2021-2022 |
|--|---|
| Fermeture de trois salles de machines à sous dans des hippodromes ¹ | (505) |
| Gains d'efficacité des casinos de Niagara ¹ | (250) |
| Gains d'efficacité du casino de Windsor ¹ | (287) |
| Regroupement des zones de jeu de l'Est (nouveaux établissements) | 343 |
| Regroupement des zones de jeu de la RGT (expansion de l'hippodrome Woodbine) | 2 285 |
| Loteries ² | 150 |
| Total | 1 736 |

1. La disparition d'emplois est déjà arrivée.

2. Le 23 septembre 2016, OLG a révisé son approche de modernisation des loteries, mais elle n'a pas mis à jour les estimations des gains et pertes d'emplois liés aux loteries

En septembre 2016, OLG s'employait à normaliser son programme de jeu responsable (JR) dans les quatre secteurs d'activité (loteries, machines à sous et casinos, jeux en ligne et jeux de bienfaisance) afin d'offrir un programme complet qui respecte les nouvelles normes de la CAJO, ainsi que Les programmes d'accréditation tiers.

Accréditation Jeu responsable vérifié

Établi il y a plus de 30 ans, le Conseil du jeu responsable (CJR) est un organisme sans but lucratif indépendant basé en Ontario qui a pour mission de prévenir le jeu problématique. Le CJR offre le programme d'accréditation JR vérifié, qui attribue des points aux établissements de jeu qui satisfont à certaines normes, dont les politiques d'entreprise, les options d'autoexclusion, la publicité et la promotion; l'accès de la clientèle à l'argent et au crédit; l'environnement de jeu; la prise de décision éclairée; l'aide aux clients qui peuvent avoir des problèmes de jeu; et la formation des employés. Au 31 mars 2014, les 19 établissements de jeu OLG avaient reçu l'accréditation JR vérifié.

En septembre 2016, tous les établissements de jeu OLG participaient au processus d'accréditation JR vérifié, qui doit être renouvelé tous les trois ans. Le processus prend environ cinq mois par établissement et est censé se terminer d'ici mars 2017.

En février 2016, le site de jeu en ligne d'OLG, PlayOLG, a lui aussi reçu l'accréditation JR vérifié.

Site de jeu en ligne PlayOLG

Pour tenir compte de l'impact des problèmes de santé mentale ou de dépendance sur les collectivités et respecter les règlements et les normes en matière de JR de tiers, OLG a mené un processus d'examen et de consultation entre janvier 2011 et octobre 2014. Trois intervenants clés ont formulé des commentaires liés à l'élaboration des politiques de JR : le Centre de toxicomanie et de santé mentale (CAMH), le Centre ontarien de recherche sur le jeu problématique (aujourd'hui appelé Gambling

Research Exchange Ontario (GREO)) et le Conseil du jeu responsable (CJR).

Pour respecter les règlements et les normes en matière de JR de tiers, le site de jeux en ligne, PlayOLG, a été lancé avec des outils intégrés à l'expérience de jeu pour aider les clients à prendre de bonnes décisions concernant leur comportement de jeu. En novembre 2014, avant de lancer PlayOLG, OLG a appris au personnel du centre de soutien du site comment repérer les comportements alarmants et intervenir auprès des joueurs. Ce personnel a repéré 16 comportements alarmants en 2015 et 26 au cours des huit premiers mois de 2016.

En septembre 2016, le CAMH étudiait l'impact potentiel de la légalisation du jeu en ligne en Ontario. Il s'attendait à diffuser les résultats de son étude au cours de l'hiver 2017.

Prévention du jeu compulsif

Dans notre Rapport spécial d'avril 2014, nous soulignons qu'OLG n'avait pas satisfait à plusieurs exigences clés dans tous ses établissements de jeu, mais qu'elle en avait fait assez pour recevoir l'accréditation JR vérifié. Par exemple, ses établissements de jeu ne satisfaisaient pas à l'exigence selon laquelle les guichets automatiques doivent être placés à l'extérieur de l'aire de jeu pour encourager les clients à faire une pause. En outre, les nouvelles machines à sous OLG n'avaient pas été vérifiées du point de vue du jeu responsable par un expert de l'extérieur.

En août 2013, OLG a engagé Strategic Science, un groupe d'experts-conseils indépendant possédant une expertise en recherche sur le jeu compulsif, pour qu'il examine tous les documents publiés par les milieux universitaires, de la santé et du jeu touchant les comportements de jeu compulsif et les guichets automatiques. En mai 2014, le groupe a conclu que retirer les guichets automatiques de l'aire de jeu ne constituait pas une solution à long terme, car les joueurs avaient tendance à s'adapter au nouvel emplacement. Il notait également que la limitation des montants retirés et l'affichage de

messages de promotion du JR à l'écran des guichets automatiques étaient des mesures de prévention plus vigoureuses. En septembre 2016, OLG n'avait accepté que la suggestion concernant l'affichage des messages et ne prévoyait pas de limiter le montant des retraits ni de retirer les guichets de l'aire de jeu.

En février 2016, un projet pilote d'affichage de messages de promotion du JR à l'écran des guichets automatiques a été lancé dans la salle de machines à sous OLG de l'hippodrome Woodbine. Les résultats du projet pilote ont mené à la décision d'afficher ces messages dans tous les établissements OLG au cours de l'automne 2016 ou de l'hiver 2017.

Réadmission des personnes autoexclues

Dans notre Rapport spécial d'avril 2014, nous notions que les responsables de l'accréditation JR vérifié n'avaient trouvé aucune preuve qu'OLG offrait des services de counseling aux clients autoexclus des casinos qui demandaient à être réadmis. Pour améliorer le processus de réadmission, OLG et le CAMH ont collaboré à l'élaboration d'un tutoriel pour les personnes autoexclues qui souhaitent être réadmis. Ce tutoriel dirige aussi les clients vers d'autres ressources. Il a été mis en oeuvre pour le jeu en ligne en juillet 2015 et dans les établissements de jeu à la fin mars 2016. Le tutoriel est obligatoire pour toute personne admissible à la réadmission. L'efficacité du tutoriel de réadmission est en voie d'évaluation par OLG, qui devrait terminer son examen d'ici mars 2017.

Jeu responsable dans les salles de bingo électroniques

En décembre 2015, il y avait des Centres de ressources sur le jeu responsable (CRJR) en mode libre-service dans les 31 salles de bingo électronique. Les CRJR, qui sont installés par OLG et le CJR, sont des installations autonomes sur place qui offrent des informations sur le JR dans de multiples formats, comme des brochures, des vidéos, des affiches, des pancartes numériques et des kiosques

interactifs. Le personnel de CJR offre des séances d'éducation spéciales et des visites régulières sur place trois fois l'an. En septembre 2015, les employés des 31 salles de bingo électronique avaient suivi une formation du CAMH sur la façon d'intervenir auprès des joueurs affichant des comportements alarmants.

Jeu responsable dans le secteur des courses de chevaux

Le plan de modernisation de mars 2012 a annulé le programme des machines à sous dans les hippodromes, mettant fin à la relation d'OLG avec l'industrie des courses de chevaux. Le 11 octobre 2013, le gouvernement de l'Ontario a diffusé un plan quinquennal pour une industrie des courses de chevaux viable qui proposait qu'OLG intègre les courses de chevaux à son plan de modernisation, notamment en appliquant son expertise en jeu responsable (JR) à l'industrie.

Dans sa lettre de mandat de janvier 2015, le ministre des Finances donnait pour instruction à OLG d'aider l'industrie des courses de chevaux à mettre en oeuvre une stratégie de jeu responsable. OLG a lancé un processus de consultation avec l'industrie et a travaillé avec un consultant de l'extérieur. En mars 2016, les auteurs d'un rapport d'évaluation des besoins ont fait le point sur les pratiques actuelles et les possibilités d'améliorer le JR dans les hippodromes. L'industrie a été invitée à formuler des commentaires sur ce rapport en mai 2016 et juillet 2016. En septembre 2016, OLG était censée finaliser ses conseils fondés sur ces consultations avant 31 décembre 2016.

L'annulation du programme des machines à sous dans les hippodromes et son impact sur l'industrie des courses de chevaux

Dans notre Rapport spécial d'avril 2014, nous arrivions à la conclusion que la province et OLG savaient parfaitement bien que la décision d'an-

nuler le programme des machines à sous dans les hippodromes, qui procurait un financement annuel de 345 millions de dollars aux exploitants d'hippodromes et aux professionnels des chevaux, aurait un impact négatif important sur l'industrie des courses de chevaux et la forcerait à réduire ses effectifs à des niveaux soutenus uniquement par les revenus issus des paris. L'annulation du programme des machines à sous dans les hippodromes, qui octroyait 20 % des revenus provenant des machines à sous dans les hippodromes à l'industrie des courses de chevaux, a entraîné une réduction notable du nombre de courses ainsi que des pertes d'emploi dans l'industrie.

Après l'annulation du programme des machines à sous dans les hippodromes, le ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation a fourni un financement transitoire d'environ 61 millions de dollars à l'industrie des courses de chevaux pour l'exercice terminé le 31 mars 2014. En octobre 2013, le gouvernement de l'Ontario a diffusé un plan quinquennal pour l'industrie, selon lequel un montant pouvant atteindre 400 millions de dollars serait versé à l'industrie sur cinq ans, et les courses de chevaux seraient intégrées au plan de modernisation. L'intégration au plan de modernisation prévoyait qu'OLG fasse des recherches sur la possibilité de créer des produits de loterie sur le thème des chevaux et fasse bénéficier l'industrie de son expertise en affaires, en marketing et en jeu responsable. Le 31 mars 2014, le gouvernement a déclaré qu'un montant pouvant atteindre 500 millions de dollars, au lieu des 400 millions de dollars annoncés plus tôt, serait versé à l'industrie sur une période de cinq ans se terminant le 31 mars 2019. Dans son budget de février 2016, il a prolongé le financement de l'industrie des courses de chevaux de deux ans, c'est-à-dire jusqu'au 31 mars 2021.

Dans sa lettre de mandat de janvier 2015, le ministre des Finances donnait pour instruction à OLG de créer un secteur d'activité axé sur les activités d'intégration des courses de chevaux. Ce secteur d'activité devait assumer l'administration du financement public des hippodromes dans le cadre du Programme de financement du partenariat pour l'in-

dustrie des courses de chevaux (PFPICC) ainsi que la surveillance de l'allégement fiscal accordé à l'industrie par la réduction de la taxe provinciale sur le pari mutuel. Durant l'exercice 2015-2016, le PFPICC et la réduction de la taxe sur le pari mutuel ont permis de verser un financement d'environ 160 millions de dollars à l'industrie des courses de chevaux.

En septembre 2015, un vice-président principal a été recruté pour diriger la nouvelle division des courses de chevaux d'OLG, Courses de chevaux Ontario. Son mandat comportait trois grands volets :

- créer un nouveau secteur d'activité pour guider les activités d'intégration des courses de chevaux, y compris la gestion des contrats, le marketing et le soutien aux services communs;
- créer les outils et processus nécessaires pour administrer les fonds destinés à l'industrie des courses de chevaux;
- établir des relations efficaces avec les intervenants afin de répondre aux besoins de l'industrie des courses de chevaux en tenant des réunions élargies avec les exploitants d'hippodromes et d'autres intervenants clés de l'industrie entre octobre 2015 et mars 2016.

En avril 2016, OLG a assumé la responsabilité de l'administration du financement de l'industrie des courses de chevaux dans le cadre du PFPICC et de la surveillance de l'allégement fiscal accordé à l'industrie par la réduction de la taxe provinciale sur le pari mutuel (paris sur les courses de chevaux).

Dans sa lettre de janvier 2015, le ministre des Finances demandait également à OLG de conserver des machines à sous et d'autres activités de jeu dans la plupart des hippodromes. En septembre 2016, OLG avait signé des baux pour les 14 établissements de jeu dans des hippodromes.

Mesures de rendement

En septembre 2016, OLG a pris les dispositions suivantes en vue d'établir des mesures de rendement pour l'industrie des courses de chevaux :

- établi un groupe de travail sur l'excellence en gestion du rendement dans l'industrie ontarienne des courses de chevaux avec des représentants du ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales de l'Ontario, de Courses de chevaux Ontario, du ministère des Finances de l'Ontario et de la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario;
- élaboré un système intégré de gestion du rendement de l'industrie ontarienne des courses de chevaux;
- sélectionné une liste d'indicateurs clés du rendement afin d'évaluer la santé de l'industrie ontarienne des courses de chevaux et de mesurer sa viabilité.

La liste des indicateurs clés du rendement devait faire l'objet de discussions avec les exploitants des hippodromes avant la fin octobre 2016. OLG était en train de recueillir des données sur les indicateurs choisis et prévoyait d'élaborer une ébauche de rapport de rendement avant juin 2017.

Produits OLG sur le thème des chevaux

En septembre 2014, OLG a commencé à travailler sur de nouveaux produits avec l'industrie des courses de chevaux. Elle a décidé d'aller de l'avant avec deux produits qui ne généraient pas de revenus supplémentaires, mais qui bénéficiaient à l'industrie en rehaussant son profil. Le premier produit était un jeu de machine à sous en ligne sur le thème des chevaux appelé « Fire Horse », accessible sur le site PlayOLG. Le deuxième produit était un nouveau billet instantané de 5 \$ sur le thème de la Canadian Triple Crown. Ni l'un ni l'autre de ces produits n'a eu un impact financier direct sur l'industrie des courses de chevaux.

Campagne de marketing sur l'industrie ontarienne des courses de chevaux

À compter de 2016-2017, dans le cadre de sa stratégie d'intégration, OLG prévoit de dépenser

10 millions de dollars chaque année pour les courses de chevaux, y compris environ 5,6 millions de dollars en marketing et en recherche. OLG a recruté une agence publicitaire pour qu'elle fasse la promotion du secteur des courses de chevaux. Jusqu'ici, un nouveau logo et une nouvelle marque pour la nouvelle association sectorielle, Courses de chevaux Ontario, ont été créés, et une campagne médiatique payée tous azimuts (télévision, cinéma, médias numériques, sociaux et imprimés) s'est déroulée de mai 2016 à septembre 2016.

La même agence publicitaire a été engagée par OLG pour élaborer une stratégie de comarquage avec Courses de chevaux Ontario. Cette campagne a été lancée en juin et se terminera à la fin mars 2017. Le nouveau site Web OLG.ca sera le principal support numérique et diffusera des messages clés sur les courses de chevaux, ainsi qu'une série de mini-documentaires mettant en vedette différents professionnels des chevaux et leurs contributions au sport.

Modèle de financement à long terme pour l'industrie des courses de chevaux

Dans son budget de février 2016, le gouvernement de l'Ontario a annoncé que le programme des paiements de transfert serait prolongé de deux ans, soit de mars 2019 à mars 2021. Après cette date, OLG devrait conclure une entente de financement à long terme avec l'industrie.

En octobre 2016, Courses de chevaux Ontario a présenté une ébauche de plan de financement sur 17 ans aux intervenants de l'industrie. Le financement total de 1,6 milliard de dollars est censé commencer lorsque le financement actuel de 700 millions de dollars viendra à expiration, en mars 2021. Il procurera 93,4 millions de dollars par an à l'industrie. Courses de chevaux Ontario prévoit de consulter les intervenants de l'industrie au sujet du plan provisoire, le but étant de soumettre une ébauche d'entente à l'approbation du gouvernement d'ici mars 2017.